

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karyawan (*employees*) merupakan entitas yang memiliki posisi paling dominan dalam menggerakkan organisasi (perusahaan). Karyawan dan organisasi bagaikan dua sisi mata uang yang tanpa salah satunya tidak akan menghasilkan nilai (*values*). Hampir tidak ada satupun organisasi di dunia ini yang menafikan eksistensi dan fungsi karyawan, meskipun dalam sejarahnya mereka dipandang dengan paradigma yang terus berganti.

Nilai setiap karyawan sangat ditentukan oleh kinerjanya (*performance*). Meskipun mereka memiliki keterampilan (*skills*) yang cemerlang, namun jika tidak digunakan untuk mendukung pekerjaannya, pada umumnya mereka akan memiliki performa kerja yang rendah. Dalam hal ini, kinerja mereka biasanya ditentukan oleh dua hal yang saling menopang, yakni faktor kemampuan (*“can” factor*) dan faktor kemauan (*“will” factor*). Sebagian organisasi masih dapat mentolerir faktor kemampuan, karena dianggap bisa ditingkatkan (*upgrade*) melalui pelatihan dan bimbingan dari atasan. Sementara itu faktor kemauan relatif lebih sulit diubah dibandingkan dengan kemampuan, meskipun sejatinya keduanya sama-sama memiliki kemungkinan untuk ditingkatkan.

Hingga hari ini, kinerja karyawan (*employee performance*) merupakan salah satu isu yang paling krusial dalam kajian manajemen sumber daya manusia (SDM) dan perilaku organisasi (Pradhan & Jena, 2016). Kinerja karyawan yang efektif menjadi indikator bahwa organisasi memiliki SDM yang memadai. Kinerja SDM ini merupakan faktor penentu bagi organisasi untuk bertahan (*survive*) dan maju (*grow*) di tengah-tengah kompetisi antar organisasi yang semakin sengit. Hal ini mengingat kinerja karyawan berhubungan secara langsung dengan kesuksesan setiap rantai kegiatan organisasi dari hulu hingga hilir, dari kegiatan produksi hingga kegiatan pelayanan terhadap konsumen akhir (*end users*).

Perguruan Tinggi (PT) merupakan sebuah organisasi yang juga menarik perhatian besar terhadap kinerja karyawannya. Meskipun dari sisi karakternya memiliki keunikan tersendiri dibandingkan dengan organisasi bisnis pada umumnya, PT juga pada hakikatnya melakukan kegiatan bisnis dalam bentuk jasa atau pelayanan (*service*). Di Indonesia fungsi dari organisasi PT tertuang dalam Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, yakni Tridharma Perguruan Tinggi yang terdiri dari kewajiban untuk menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Layanan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat tidak akan berjalan dengan efektif jika tidak didukung oleh layanan-layanan pendukungnya, seperti layanan perpustakaan, ekstrakurikuler, konsultasi, beasiswa, kesehatan hingga layanan perizinan bagi segenap sivitas akademika. Semuanya harus dijalankan secara sinergis dan saling mendukung dalam satu kesatuan rantai pasokan (*supply chain*).

Salah satu layanan yang sangat penting dalam mendukung kesuksesan tujuan perguruan tinggi dari sisi administrasi organisasi adalah layanan arsip perguruan tinggi. Dalam hal ini, arsip memiliki fungsi dan peran yang sangat penting sebagai pusat ingatan, sebagai sumber informasi dan alat pengawasan bagi keseluruhan rantai kegiatan layanan, termasuk halnya untuk membantu manajemen dalam pengambilan keputusan atau perumusan kebijakan (Tagbotor, Adzido & Agbanu, 2015).

Cornwell Management Consultants (2001) mendefinisikan arsip sebagai dokumen yang diproduksi atau diterima oleh orang atau organisasi dalam perjalanan bisnis dan disimpan oleh orang atau organisasi tersebut. Sementara itu Langemo (1995) mendefinisikannya sebagai memori organisasi, bahan baku untuk pengambilan keputusan dan dasar untuk defensibilitas hukum.

Dalam konteks manajemen perguruan tinggi, lembaga kearsipan merupakan bagian integral dari proses kegiatan PT. Tanpa manajemen kearsipan yang baik, sebuah PT beresiko kehilangan bukti-bukti transaksional, bukti perilaku dan memori historis serta kehilangan informasi yang bernilai dalam bentuk pengetahuan dan praktik terbaik (*best practice*) dari perilaku SDM yang dimiliki (Yunus & Ariffin, 2013). Oleh karena itu, lembaga kearsipan di perguruan tinggi harus

memainkan peran penting dalam mengidentifikasi, menyimpan dan melindungi aset intelektual organisasi.

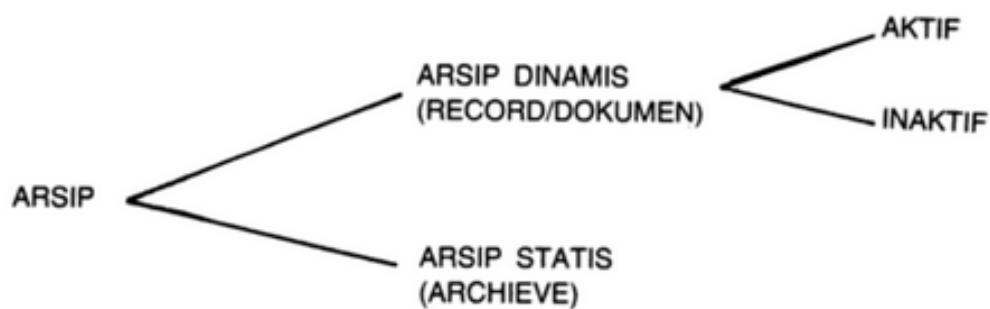
Hingga hari ini baru ada 21 PT di Indonesia yang sudah memiliki unit kearsipan sebagai Lembaga Kearsipan Perguruan Tinggi (LKPT) (Setjen Kemristekdikti, 2017, dalam Santoso dkk, 2019). Data ini mengindikasikan bahwa manajemen kearsipan yang dilakukan oleh PT di Indonesia belum sepenuhnya dijalankan dengan maksimal. Dalam hal ini, Setjen Kemristekdikti (2017, dalam Santoso dkk, 2019) kemudian mengidentifikasi lima faktor yang menghambat pembentukan LKPT, yakni (1) arsip belum dikelola secara baik, (2) arsip belum didayagunakan secara optimal, (3) belum tersedianya sumber daya yang memadai, (4) belum dikembangkannya sistem informasi kearsipan (*e-arsip*), dan (5) komitmen dan regulasi yang belum mendukung.

Penelitian ini mengambil studi kasus di lembaga kearsipan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI). Sebagai salah satu perguruan tinggi negeri yang sudah berdiri sejak tahun 1954, UPI telah memiliki berbagai varian layanan yang mendukung fungsinya dalam menjalankan tridharma, dimana salah satu bidang layanannya adalah kearsipan.

Arsip Universitas UPI merupakan sebuah lembaga kearsipan yang mempunyai fungsi, tugas, dan tanggung jawab dalam bidang manajemen arsip statis dan pembinaan kearsipan yang dibentuk berdasarkan Peraturan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia Nomor 3848/UN40/HK/2016 tanggal 21 April 2016 Tentang Kearsipan Universitas Pendidikan Indonesia. Lembaga arsip tersebut memiliki tugas untuk mengembangkan layanan kearsipan, menjamin ketersediaan arsip yang autentik dan terpercaya sebagai alat bukti yang sah.

Sebagai sebuah lembaga yang secara hierarkis di bawah organisasi perguruan tinggi, Arsip Universitas UPI memiliki beberapa fungsi manajerial dari mulai membuat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan hingga melakukan evaluasi program kerja. Adapun jenis arsip yang dikelola meliputi arsip dinamis maupun arsip statis. (Menurut Amsyah, 2005) Arsip dinamis adalah arsip yang masih dipergunakan secara langsung dalam penyusunan perencanaan, pelaksanaan kegiatan pada umumnya atau penyelenggaraan pelayanan ketatausahaan. Sementara itu, arsip statis adalah arsip yang tidak dipergunakan secara langsung

dalam kegiatan perencanaan maupun pelayanan ketatausahaan sehari-hari. Dalam hal ini, arsip dimanis yang dikelola oleh lembaga arsip UPI meliputi penciptaan arsip, penggunaan arsip, pemeliharaan arsip dan penyusutan arsip. Sedangkan arsip statis yang dikelolanya meliputi kegiatan penataan informasi arsip statis, penataan fisik arsip statis, dan penyusunan sarana bantu temu balik arsip statis (Sobandi, 2020).



Gambar 1.1. Jenis-Jenis Arsip

Sumber: Amsyah (2005).

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya tersebut, lembaga arsip UPI didukung oleh SDM yang terdiri dari 44 karyawan. Para arsiparis tersebut dipimpin oleh seorang kepala arsip universitas yang dibawahnya dibantu oleh dua orang kepala seksi, yaitu kepala seksi pembinaan pengelolaan arsip dinamis dan kepala seksi pengelolaan arsip statis. Adapun deskripsi kerja utama dari karyawan arsiparis tersebut berhubungan dengan pengelolaan arsip dinamis, pengelolaan arsip statis, pembinaan kearsipan dan pengolahan serta penyajian arsip menjadi informasi (Sobandi, 2020).

SDM memiliki peranan yang sangat krusial dalam menyukseskan penyelenggaraan kegiatan kearsipan di UPI. Namun, saat ini masih ada persoalan yang masih menjadi pekerjaan rumah lembaga kearsipan UPI. Dalam hal ini, Santoso dkk (2019) menjelaskan bahwa SDM yang ada belum memenuhi kriteria minimal (standar) sebagai karyawan yang harus mengelola kearsipan. Hingga hari ini SDM kearsipan di UPI belum sepenuhnya mampu menjalankan Sistem Informasi Kearsipan Dinamis (SIKD) dengan efektif dan optimal. Masih ada sebanyak 51,3% karyawan pengelola kearsipan yang mengalami kesulitan dalam

Zafira Yasmin, 2020

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus Pada Karyawan Arsip Universitas Pendidikan Indonesia)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

menjalankan SIKD. Salah satu penyebabnya adalah kualifikasi dan latar belakang pendidikan karyawan Arsip yang banyak tidak sesuai dengan tupoksinya sebagai pengelola arsip.

Tabel 1.1. SDM Kearsipan UPI Berdasarkan Asal Jurusan Pendidikan

No	Jurusan Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1.	Diploma Kearsipan	1	2.6%
2.	S1	3	7.7%
3.	S1 Administrasi Negara	1	2.6%
4.	S1 Administrasi Pendidikan	3	7.7%
5.	S1 Akuntansi	3	7.7%
6.	S1 B. Inggris	1	2.6%
7.	S1 B. Jepang	1	2.6%
8.	S1 Komputer	1	2.6%
9.	S1 Keuangan Syariah	1	2.6%
10.	S1 Manajemen	5	12.8%
11.	S1 MSDM	1	2.6%
12.	S1 PAI	1	2.6%
13.	S1 b Indonesia	1	2.6%
14.	S1 Kepelatihan	1	2.6%
15.	S1 Pkn	1	2.6%
16.	S1 Pendidikan seni musik	1	2.6%
17.	S1 Pendidikan tata niaga	1	2.6%
18.	S1 Perpustakaan	1	2.6%
19.	S1 PLS	1	2.6%
20.	S1 T. Mesin UPI	1	2.6%
21.	S2 Pendidikan Manajemen	1	2.6%
22.	SMA	11	15.4%
23.	SMK Akuntansi	1	2.6%
24.	SMK Teknik Otomotif	1	2.6%
	Jumlah	44 orang	100%

Sumber: Santoso dkk (2019)

Penelitian ini mengkaji tentang kinerja karyawan di lembaga Arsip UPI tersebut. Sebagai salah satu perguruan tinggi negeri papan atas di Indonesia, terutama di Jawa Barat, performa yang diraih oleh UPI tentunya tidak terlepas dari peran dan kinerja lembaga kearsipan yang ada. Bahkan, penilaian peringkat suatu perguruan tinggi tidak mungkin dapat dipisahkan dari manajemen kearsipan yang dimilikinya. Menurut peneliti, kinerja karyawan di lembaga arsip ini bisa menjadi salah satu tolok ukur dalam memahami kinerja bagian administrasi atau ketatausahaan di kampus UPI secara umum.

Untuk itu, kajian tentang kinerja karyawan sebaiknya tidak berdiri sendiri, melainkan dihubungkan dengan konsep-konsep lain yang mempengaruhinya. Dalam penelitian ini, peneliti menghubungkan kinerja karyawan dengan dua hal, yakni komitmen organisasi (*organizational commitment*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Menurut peneliti, tingkat komitmen organisasi dapat menjadi variabel yang akan mengungkap perbedaan antara organisasi di bawah pemerintah (dalam hal ini perguruan tinggi negeri) dengan organisasi swasta.

Secara literatur, telah banyak penelitian yang menyebutkan bahwa kinerja karyawan berhubungan erat dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Menurut Azlan, et al (2017), komitmen setiap karyawan terhadap organisasinya memiliki hubungan yang sangat erat dengan kinerja mereka (Azlan, et al, 2017). Di waktu yang sama, kinerja karyawan juga sangat berhubungan erat dengan tingkat kepuasan kerja mereka (Javed, Blouch & Hassan, 2014).

Dalam kaitannya dengan komitmen organisasi, Mathis & Jackson (dalam Nurandini, 2014) menyebutkan bahwa komitmen organisasi menunjukkan tingkat keyakinan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi serta keinginan mereka untuk tetap tinggal bersama organisasi. Adapun Olajide (2000) menyamakan komitmen tersebut dengan loyalitas (*loyalty*). Hal ini juga setali tiga uang dengan apa yang dipaparkan oleh Luthans (2006) yang menyatakan bahwa komitmen itu sendiri diartikan secara umum sebagai sikap yang menyimpulkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan, bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Sementara itu dalam hubungannya dengan kepuasan kerja, Wirawan (2013) menyebutkan bahwa kinerja organisasi tergantung kepada berapa banyak karyawan yang puas terhadap pekerjaannya. Selanjutnya ia menjelaskan bahwa keadaan tersebut akan menentukan tujuan organisasi tercapai atau tidak. Dengan ketidakpuasan karyawan, hal ini dapat membuat produktivitas kinerja menurun dan dapat berpengaruh dalam organisasi.

Karyawan yang rasional biasanya bekerja sesuai dengan tingkat kepuasan yang mereka terima. Apalagi di era pandemi covid-19, bagi setiap karyawan, melakukan pekerjaan di luar rumah merupakan aktivitas yang memiliki resiko terpapar virus lebih tinggi. Mereka harus mempertaruhkan kesehatan dan jiwa mereka selama bekerja di kantor. Apabila tingkat kepuasan mereka terhadap organisasi rendah, maka dapat berakibat pada rendahnya kinerja mereka.

Menurut Opkara (2002, dalam Khan, et al, 2012), kepuasan kerja (*job satisfaction*) sangat dipengaruhi oleh beberapa aspek, seperti gaji, promosi, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, hubungan dengan rekan kerja dan peluang untuk memperoleh promosi. Dalam kenyataannya, banyak studi yang menyebutkan bahwa pada umumnya memang faktor gaji menjadi aspek yang sangat penting dari kepuasan karyawan. Namun, selain dari aspek-aspek tersebut, Lavy (2007, dalam Khan, et al, 2012) juga menyebutkan unsur-unsur lain, yakni kondisi kerja, insentif, pengakuan dan benefit bagi karyawan (Lavy, 2007). Sementara itu Javed, Blouch & Hassan (2014) berpendapat bahwa kepuasan kerja karyawan sangat bergantung pada hubungan yang produktif dan saling melengkapi antara staf dan manajemen.

Menurut Lai Wan (2007), kepuasan adalah tujuan penting bagi setiap organisasi yang harus dicapai. Ketika tingkat kepuasan karyawan meningkat, maka ia akan menghasilkan lebih banyak pengembalian (*returns*) bagi organisasi melalui performa kerja yang optimal. Sebaliknya, ketidakpuasan karyawan berdampak buruk pada efisiensi dan efektivitas organisasi.

Komitmen organisasi dan kepuasan kerja serta hubungan keduanya dengan kinerja karyawan di lembaga arsip UPI menjadi menarik dilakukan di saat UPI sedang menghadapi dua peristiwa penting. Pertama adalah suksesi rektor UPI di tahun 2020, sehingga hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan bagi pimpinan universitas yang baru untuk melakukan perbaikan-perbaikan yang

diperlukan terhadap lembaga kearsipan yang ada. Kedua, semua perguruan tinggi yang ada termasuk UPI sedang dihadapkan pada situasi pandemi covid-19 yang menghambat pekerjaan semua karyawan yang ada, termasuk halnya karyawan di kantor arsip. Kondisi ini justru menghasilkan temuan penelitian yang menarik terutama terkait dengan komitmen organisasi para karyawan, apakah mereka masih memiliki motivasi yang kuat dalam bekerja atau tidak. Kemudian dari sisi kinerja, kita dapat mengetahui apakah mereka mampu beradaptasi dalam situasi tersebut atau tidak.

Uraian di atas mendorong peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul “PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada Karyawan Arsip Universitas Pendidikan Indonesia)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pembahasan di atas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat komitmen organisasi, tingkat kepuasan kerja dan kinerja karyawan di arsip Universitas Pendidikan Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di arsip Universitas Pendidikan Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di arsip Universitas Pendidikan Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di arsip Universitas Pendidikan Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini untuk memperoleh hasil temuan:

1. Mengetahui gambaran tingkat komitmen organisasi, tingkat kepuasan kerja dan kinerja karyawan di arsip Universitas Pendidikan Indonesia.
2. Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di arsip Universitas Pendidikan Indonesia.

3. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di arsip Universitas Pendidikan Indonesia
4. Mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di arsip Universitas Pendidikan Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini bisa dijadikan landasan dalam mengembangkan model penelitian mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta kinerja karyawan yang lebih komprehensif dengan objek yang lebih luas.
2. Menambah referensi ilmiah tentang kajian mengenai kinerja karyawan di lembaga kearsipan perguruan tinggi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah:

1. Sebagai landasan dan pertimbangan dalam pembuatan keputusan dan perumusan kebijakan serta perencanaan SDM bagi pihak manajemen di lingkungan perguruan tinggi di masa yang akan datang.
2. Memahami langkah-langkah yang dapat diambil oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan di lembaga arsip Universitas Pendidikan Indonesia.
3. Sebagai sumber informasi terkait kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta kinerja karyawan di lembaga arsip Universitas Pendidikan Indonesia

